

# **PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MATERIAL IMPRODUTIVO PARA UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE VAREJO DE AUTOPEÇAS**

**Pedro Henrique Lopes Gozzi**

Orientador: Prof. Mestre José Carvalho de Ávila Jacintho  
Universidade Estadual de Campinas - Unicamp  
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes - LALT

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo apresentar a situação atual das compras de material improdutivo da empresa, totalmente descentralizado e com diversas oportunidades de melhoria. Serão apresentados diversos trechos teóricos que mostram os benefícios e resultados positivos que uma boa gestão de compras pode trazer para uma empresa. Foi utilizada análise quantitativa dos dados de compras dos últimos 12 meses, onde os dados foram organizados de forma que conseguimos negociar com os fornecedores atuais e fazer orçamentos com fornecedores prospectados. Dessa forma, identificamos um potencial de redução de gastos de aproximadamente R\$ 450.000,00.

## **ABSTRACT**

This work presents the current situation of purchases of unproductive material of the company, totally decentralized and with several opportunities for improvement. Several theoretical excerpts will be presented that show the benefits and positive results that good purchasing management can bring to a company. Quantitative analysis of the purchasing data from the last 12 months was used, where the data was organized so that we were able to negotiate with current suppliers and make budgets with prospective suppliers. Thus, we identified a potential cost reduction of approximately R \$ 450,000.00.

## **1.INTRODUÇÃO**

Este projeto tem como finalidade apresentar uma proposta de aplicação de conceitos de gestão de compras para uma empresa multinacional do ramo de varejo de autopeças. O trabalho será realizado em uma empresa com sede nos EUA, operação nos EUA e México e há 7 anos com operação no Brasil. Atualmente, no Brasil a operação tem 25 lojas (6 mil nos EUA e México), um centro de distribuição e um centro de suporte às lojas. A empresa possui um sortimento de mais de 20 mil *skus* para venda.

Com muito potencial de desenvolvimento no Brasil, a empresa vem se desenvolvendo e se estruturando para melhorar os resultados e atingir os objetivos esperados pela matriz nos EUA. Devido a estrutura enxuta, o foco inicial para alavancar a operação foi dado em alguns departamentos como Suprimentos, Gestão de Produtos e Expansão. Com o crescimento e o aumento do quadro de funcionários, as outras áreas foram recebendo investimento e se estruturando. Com 5 anos de operação, a empresa ainda não tinha um departamento de compras definido. Cada departamento fazia suas próprias compras de acordo com suas necessidades e restrições de orçamento.

### **1.1 Problema da pesquisa**

As compras de material improdutivo eram feitas de forma informal e descentralizada, sem um fluxo de aprovação por parte da gestão da empresa, sem relatórios de gastos e devido a esses motivos acabaram gerando muitos gastos desnecessários, possíveis de serem evitados.

## **1.2 Justificativa**

A pressão por resultados e o visível desperdício de recursos acelerou a necessidade de organizar um departamento que desse profissionalismo ao setor de compras de material improdutivo. Tivemos alguns casos isolados onde a simples atitude de fazer uma cotação com três orçamentos gerou resultado financeiro com uma economia de 20%, e extrapolando esse valor para todos os gastos, encontramos uma possibilidade de economia próxima a R\$ 600.000,00

Outro ponto é o fato de centralizar as compras no centro de distribuição, o que facilita o acompanhamento do material fisicamente, monitorando a distribuição para todas as filiais.

## **1.3 Objetivo**

Implementar a área de compras de materiais improdutivos, aplicando conceitos teóricos e científicos desenvolvidos nos assuntos de gestão de compras, para que possamos atingir resultados financeiros reduzindo as despesas e melhorando a gestão do departamento de compras.

## **2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nesse capítulo, serão abordados os principais pontos referentes a revisão bibliográfica: cadeia de suprimentos, boas práticas de compras, técnicas de negociação, material improdutivo, classificação ABC e Matriz de Kraljic.

### **2.1 Cadeia de suprimentos**

Para Chopra e Meindl (2016), a cadeia de suprimentos é a organização de todas as partes envolvidas na realização de um pedido de compras. São elas fabricante, fornecedor, armazéns, transportadoras e clientes. As cadeias de suprimentos envolvem o fluxo constante de informações, produtos e fundos entre os participantes. O principal objetivo da cadeia de suprimentos é maximizar o valor geral produzido.

De acordo com Ballou (2006), a gestão da cadeia de suprimentos são diversas atividades que atuam em conjunto para gerar vantagem competitiva para a empresa. Na figura 1 podemos ver as diversas atividades fragmentadas, que agrupadas e organizadas, com o passar do tempo, originaram no conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos.

De acordo com Corrêa (2014), o gerenciamento da cadeia de suprimentos está na agenda dos principais executivos das grandes empresas. Os executivos consideram este departamento como o de maior potencial para conseguir vantagem competitiva em mercados globais. Segundo o autor, não basta a empresa ter eficiência nas operações internas. As parcerias de cadeia de suprimentos devem ser eficientes.

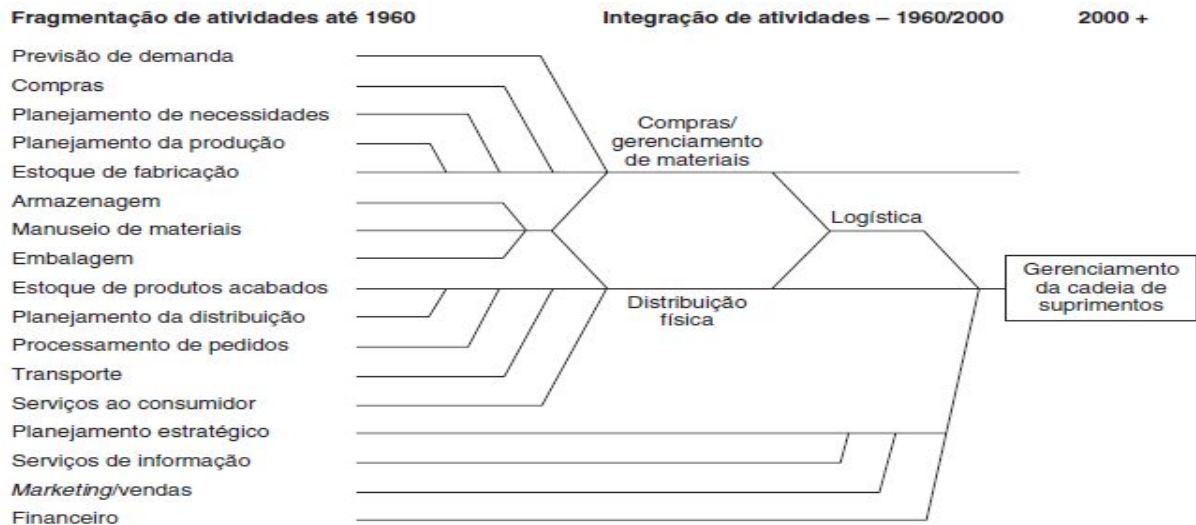


Figura 1: A evolução da logística para cadeia de suprimentos.

Fonte: John Yuva, “Collaborative Logistics: Building a United Network”, Inside Supply Management, Vol. 13, n. ° 5

Para Mitsutani et al. (2014), a gestão de compras é a integração entre estratégias, processos e estruturas organizacionais que definem o relacionamento com o fornecedor com o objetivo de gerar valor para a organização. Há objetivos econômicos, competitivos e socio ambientais.

Todo esse aumento da importância da cadeia de suprimentos e da gestão de compras, e a importância deles para a entrega de valor ao cliente, gerando vantagem competitiva para a empresa e mitigando os riscos, fizeram com que a gestão de compras assumisse um papel estratégico dentro das organizações.

De acordo Mitsutani et al. (2014), a importância da Gestão de compras é devido a sua capacidade de maximizar resultados positivos, impulsionar a geração de valor com a diminuição dos gastos e otimização do uso do capital.

Para Chopra e Meindl (2016) Compras ou *Sourcing*, é o conjunto de processos envolvidos na aquisição de bens e serviços. Para o autor, cada decisão deve ser tomada para aumentar o que ele diz como sendo excedente total (valor pago pelo cliente menos custo da cadeia de suprimentos), esse departamento deve decidir entre produzir ou comprar externamente.

Bim (2016), também afirma que as áreas de suprimentos são negligenciadas erroneamente uma vez que em média, 60% do faturamento é utilizado em despesas e custos. De acordo com a autora, 5% de redução de gastos pode gerar um resultado de aumento de 30% no lucro da organização.

## 2.2. Boas práticas de compras

Há alguns passos, de acordo com Bim (2016), que são procedimentos chave para a boa execução do processo de aquisição:

- Realização do diagnóstico de gastos: Isso significa entender os gastos da empresa que

são passíveis de ação. Gerar base de dados, analisar as informações dos gastos, categorizar os gastos e identificar possíveis oportunidades de redução de custos.

- Requisição de material: sempre deve ser padronizada, com todas as informações necessárias para a compra. Anexos como desenhos, catálogos, memoriais descritivos também devem ser encaminhados. Requisições erradas são um dos maiores problemas do departamento de compras.
- Desenvolvimento e qualificação de fornecedores: O comprador busca uma variedade de novos fornecedores que fornecem o produto ou serviço a ser comprado. Devem ser excluídos fornecedores que não atendam requisitos mínimos exigidos pelas empresas, ou que seja identificado falta de capacidade em atender a longo prazo as necessidades da organização compradora
- Solicitação de propostas para verificar condições gerais do mercado: Verificar quais fornecedores qualificados tem o material/serviço desejado e geralmente atender normas internas, onde se exige propostas formais para efetivação das compras
- Avaliação de propostas: Devem ser analisados todos os pontos e realizar avaliação comercial completa com o intuito de conseguir a melhor condição comercial possível (preço, prazo de entrega, condição de pagamento) e que atendam, a nível de qualidade, o requisitante.
- Efetivação do pedido de compra: Utilizado para garantir proteção aos dois lados, comprador e vendedor, é uma confirmação de que todas as informações da proposta foram entendidas e acordadas, além de gerar padronização e controles em ambas as organizações.
- Acompanhamento das entregas (*Follow-up*): Acompanhar de perto para que a entrega seja realizada no tempo combinado. Devemos ter cuidado para não deixar essa atividade para segundo plano, o que é muito comum quando o comprador está sobrecarregado de trabalho.
- Avaliar o desempenho das compras e do fornecedor: Importante pois é agora que iremos medir o resultado obtido com o processo e suas melhorias. Os indicadores mais importantes são custo (total de aquisição, reduzido com o processo de cotação e negociação), tempo (atendimento às requisições, requisições de emergência) e qualidade (pontualidade dos fornecedores).

### **2.3. Técnicas de negociação**

Para Dias e Costa (2012), por mais que todos os passos do processo de compras sejam executados com excelência, sempre no final, antes de efetivar o pedido será necessário fazer uma negociação, que pode alavancar ou diminuir o resultado obtido.

Há alguns pontos básicos para fazer uma boa negociação:

- Se preparar previamente: conhecer o mercado, o fornecedor, obter dados, saber qual é a meta de preço ou condição a ser atingida.
- Saber escutar o outro lado: assim ser capaz de coletar informações passadas pelo interlocutor, se fechar e passar somente o seu ponto de vista ou necessidades, não deixando o outro lado se comunicar, geralmente levam a uma negociação ruim para a si e sua empresa.
- Não aceitar a primeira oferta e não fazer concessões precipitadas: importar-se com o vendedor, pois provavelmente voltarão a fazer negócio, deixar questões pessoais de

lado e evitar apresentar a primeira oferta.

- Um dos fatores mais importantes é identificar a real causa do problema: por isso é necessário ser um bom ouvinte sempre. Às vezes, o que ambos os negociadores estão querendo poder ser atingido com facilidade.

#### **2.4. Material improdutivo, despesas e custos indiretos**

Podemos definir como material improdutivo todos os materiais que não estão incorporados ao produto ou no processo produtivo da empresa.

Por ser uma empresa do varejo, consideramos material improdutivo tudo que não é material para revenda.

De acordo com Faria e Costa (2005) podemos considerar essas compras como despesas, onde esses gastos são gerados para o esforço de se obter receitas.

De acordo com Leone (2000), todo item de custo que é identificado naturalmente ao objeto do custeio é denominado de custo direto, já custo indireto é todo custo que precisa de um parâmetro para ser identificado ao produto. Podemos generalizar que todo custo indireto é aquele que precisa de rateio.

Para Pinto et al. (2008), despesa são gastos com bens e serviços consumidos com a finalidade de obtenção de receita. Podemos dizer que são os gastos que não estão no custo da mercadoria vendida. Salários, energia, material de escritório.

#### **2.5 Classificação ABC**

Com o objetivo de poder analisar os processos de compras, temos que agrupar os dados facilitando a tomada de decisão e dar mais prioridade onde podemos gerar mais resultado. Para isso, fazemos agrupamento dos itens e criamos a classificação ABC.

De acordo com Ballou (2006), o problema logístico de uma empresa é a soma dos problemas de cada produto.

Um dos principais métodos para se identificar onde priorizar nossas ações, é utilizar a Lei de Pareto, italiano que pesquisou a distribuição de renda na Itália e chegou à conclusão de que 20% das pessoas tem 80% da renda do país.

A lei de Pareto, foi aplicada para outros campos do conhecimento, onde se observou o mesmo comportamento. Para compras e administração de materiais, podemos aplicar da seguinte forma: 20% dos itens são responsáveis por 80% dos gastos com aquisição.

Para se identificar os itens e sua classificação, temos que colocar todos em uma tabela com *sku*, gasto (R\$) e organizar em ordem decrescente, ou seja, do mais custoso, para o menos custoso.

Com isso, criamos mais duas colunas, % total (%total = consumo do item R\$ / consumo total R\$ \* 100) e a % acumulada, onde é a % total somada das % total anteriores. Segue exemplo da figura 2.

Descrição ou SKU	Consumo R\$	% total	% acumulada	Classificação
sku1	R\$ 3,000.00	27.03%	27.03%	A
sku2	R\$ 2,500.00	22.52%	49.55%	A
sku3	R\$ 1,500.00	13.51%	63.06%	A
sku4	R\$ 1,000.00	9.01%	72.07%	B
sku5	R\$ 800.00	7.21%	79.28%	B
sku6	R\$ 700.00	6.31%	85.59%	B
sku7	R\$ 650.00	5.86%	91.44%	C
sku8	R\$ 550.00	4.95%	96.40%	C
sku9	R\$ 250.00	2.25%	98.65%	C
sku10	R\$ 150.00	1.35%	100.00%	C
	R\$ 11,100.00			

Figura 2: Modelo de classificação ABC

Fonte: Elaborado pelo autor Pedro Gozzi

Balou (2006) afirma que esses 20% dos itens mais bem classificados podem ser chamados de A, os 30% seguintes de B e o restante em itens C, conforme figura 3.

Classe	% dos itens	% do valor
A	5 a 20	80 a 65
B	15 a 30	15 a 25
C	50 a 80	10 a 5

Figura 3: Classificação ABC

Fonte: elaborado pelo autor Pedro Gozzi

Os itens classe A são os de maior consumo, que tem maior representatividade no resultado, logo qualquer ação sobre esses itens, tendem a refletir mais no resultado

Itens B, ainda com consumo alto perante o total de gastos, também temos que ter atenção sobre esses itens.

Já os itens C, acumulam itens com baixo valor de consumo, para esses itens podemos tomar decisões como aumentar lote de compra para diminuir o processo operacional

## 2.6 Matriz de Kraljic.

De acordo com Mitsutani (2012), uma das formas de definir a estratégia de fornecimento dos produtos/serviços é através da matriz Kraljic.

Kraljic propôs que para se definir a estratégia de fornecimento seriam considerados fatores internos e externos à organização.

- Fatores internos à organização: valor, custo, impacto na compra. Tudo isso seria a importância da compra
- Fatores externos a organização: mais ligados aos fornecedores, qual o nível de dependência, barreiras de entradas, tecnologia, dependência, tudo isso no eixo complexidade do mercado fornecedor.

Com a matriz figura 4, conseguimos definir estratégias diferentes de fornecimento:

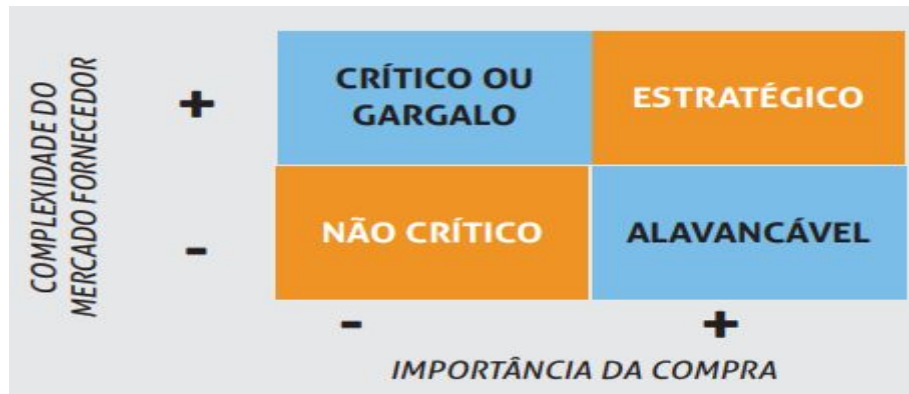


Figura 4: Matriz de compras

Fonte: Artigo Mundo Logística, Mitsutani (Dez/2013)

- Crítico ou Gargalo: item com alto risco de fornecimento, mas com baixo impacto ou baixa geração de valor. Melhores ações seriam: desenvolvimento de mais fornecedores, contratos de longo prazo ou mudança nas especificações do produto
- Não crítico: Itens com pouca ou nenhuma importância de compra e pouca ou nenhuma complexidade do mercado fornecedor, são itens que a forma de fornecimento, tem que prezar pela eficiência, estabelecer contratos de pequeno ou médio prazo, com fornecedores locais, e com decisão descentralizada de compra.
- Alavancável: itens com alta importância de compra, que podem impactar economicamente as empresas, são itens que causam gargalo na operação. A forma de fornecimento para esses itens tem que ser coordenada, com maximização de ganhos, contratos de médio termo, acúmulo de volumes, procura de novos fornecedores.
- Estratégico: São itens com alta importância de compra e com alta complexidade do mercado fornecedor. Esse é o grupo de itens que a gestão da cadeia de suprimentos tem que ser levada ao extremo, qualquer falha pode diminuir o valor da empresa. A melhor forma de fornecimento são contratos de longo prazo, contratos globais para diminuir os riscos.

### 3. Método

O trabalho foi realizado através de uma pesquisa quantitativa da análise de gastos, capturando dados e informações das compras dos últimos 12 meses, organizados por grupos, categoria e subcategoria, utilizada classificação ABC e matriz de Kraljic para definição de prioridades.

A figura 5 mostra as etapas planejadas para a execução do projeto.

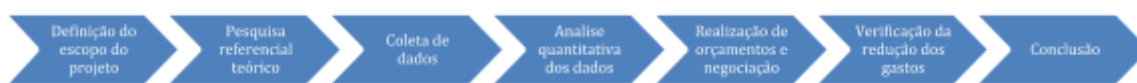


Figura 5: Método de estudo

Fonte: Elaborado pelo autor Pedro Gozzi

### **3.1 A definição do escopo do projeto**

O projeto foi definido em torno de um problema encontrado na empresa que era a falta de centralização das compras de material improdutivo, conforme citado no capítulo 1. Há diversas oportunidades de redução dos gastos.

A necessidade de resultados financeiros aumentou a cobrança por comprar melhor os itens improdutivos.

### **3.2 Pesquisa referencial teórico**

Com a intenção de atender o objetivo da pesquisa, foi utilizado como referência os principais autores da área de gestão de compras e negociação.

### **3.3 Coleta de dados**

Foram compilados os dados de compras do último ano fiscal da empresa, que contempla os meses de setembro de 2018 até agosto de 2019.

### **3.4 Análise quantitativa dos dados**

Os dados foram agrupados por fornecedor e a partir desse agrupamento foi feita a classificação ABC das compras para identificar os fornecedores que temos gastos, os classe A.

### **3.5 Realização de orçamentos e negociação**

Com os dados do total comprado no ano fiscal e com a lista de fornecedores A, seguimos com o processo de orçamentos e negociação de valores para diminuir o custo do material adquirido com aquele fornecedor ou para encontrar outra fonte de fornecimento que ajude a atingir o objetivo.

### **3.6 Verificação da redução dos gastos**

Finalizado as negociações e/ou desenvolvimento de outros fornecedores, temos que verificar o total do custo reduzido baseado no gasto anual total que tivemos nos últimos 12 meses.



### **3.7 Conclusão**

Apresentação no capítulo 5, a conclusão do trabalho, todo o resultado atingido.

## **4. APLICAÇÃO PRÁTICA**

Neste capítulo iremos aplicar o referencial teórico com o intuito de atingir os objetivos citados no capítulo 1.

### **4.1 Perfil da empresa**

A empresa é líder no mercado norte-americano de varejo de autopeças e líder do mercado mexicano de varejo de autopeças. Com atuação no Brasil a 7 anos, já é a empresa líder em quantidade de lojas (não em faturamento), todas no estado de São Paulo. Possui 20.000 *skus* de material para revenda, um centro de distribuição localizado no interior do estado de São Paulo e um centro de suporte as lojas (escritório) localizado na cidade de São Paulo.

O mercado foco da empresa hoje é a frota de veículos leve do estado de São Paulo e motos. A empresa atua 100% com venda em lojas físicas, não tendo atuação no mercado eletrônico.

### **4.2 Levantamento de dados sobre compras de material improdutivo (não revenda)**

O foco do trabalho foi a centralização das compras de material improdutivo em um único departamento, com o intuito de que essa centralização gerasse melhorias no processo e assim sendo trazendo melhores resultados. Não foi passado para esse departamento todos itens improdutivos, uma vez que ainda não se tem confiança de todos os gestores. A coleta de dados foi feita somente dos itens que efetivamente foi passado a responsabilidade de compra e abastecimento para o departamento de suprimentos

Conforme figura 6, podemos observar os fornecedores e os gastos que tivemos para os itens classificados como A (70% de todos os gastos comprados pelo departamento) e os itens classificados como B (responsáveis por mais 20% dos gastos), juntos com os itens A, somados representam 90% de todos os gastos com compras.

Categoria	FORNECEDOR	VALOR TOTAL	% DO TOTAL	% ACUMULADO	CLASS ABC
Papelaria	Gimba	R\$ 565.366,94	22,16%	22,16%	A
Embalagem	Jorsa	R\$ 305.290,16	11,97%	34,13%	A
Escada	MOWWAG	R\$ 251.016,93	9,84%	43,97%	A
Segurança	FortSafe	R\$ 162.600,00	6,37%	50,34%	A
Sacola	Baviplast	R\$ 155.520,00	6,10%	56,44%	A
Embalagem	NOVA AUXILIAR	R\$ 137.229,90	5,38%	61,82%	A
Uniforme	7Point	R\$ 84.132,00	3,30%	65,12%	A
Etiqueta	Lotus Convert	R\$ 76.122,55	2,98%	68,10%	B
Limpeza	Quimsystem	R\$ 64.809,60	2,54%	70,64%	B
Etiqueta	Rio Branco	R\$ 52.675,44	2,06%	72,71%	B
Informática	XS PRINT	R\$ 42.740,00	1,68%	74,38%	B
Equipamentos	Proderg	R\$ 40.503,84	1,59%	75,97%	B
Informática	MAGAZINE LUIZA S/A	R\$ 39.673,09	1,56%	77,52%	B
Embalagem	MASTER KING	R\$ 39.128,50	1,53%	79,06%	B
Etiqueta	Regispel	R\$ 34.959,10	1,37%	80,43%	B
Papelaria	Kalunga - Televidas	R\$ 32.882,43	1,29%	81,72%	B
Manutenção	ELOHIM - SR LOURENÇO	R\$ 32.030,00	1,26%	82,97%	B
Embalagem	São Judas Prafitas	R\$ 29.868,43	1,17%	84,14%	B
Limpeza	RB QUALITY	R\$ 29.801,81	1,17%	85,31%	B
Segurança	Gunnebo Brasil	R\$ 29.299,55	1,15%	86,46%	B
Informática	EFP Laser	R\$ 29.250,00	1,15%	87,61%	B
Etiqueta	Gráfica Vinith	R\$ 28.200,00	1,11%	88,71%	B
Móveis	Qualimobile 1	R\$ 25.860,50	1,01%	89,73%	B

Figura 6: Tabela de gastos ano fiscal 18

Fonte: Elaborado pelo autor Pedro Gozzi – Dados da empresa.

### 4.3 Implementação de novos processos

Como primeira etapa da estruturação do processo de compras, realizamos a implementação das melhores práticas citadas pelos autores citados no texto.

Organização das compras na classificação ABC para que possamos identificar os itens de maior impacto econômico.

Após o entendimento melhor do perfil de compras, procuramos fornecedores capazes de atender nossa demanda atual e principalmente futura (devido a previsão e aumento de lojas físicas).

Com os nossos fornecedores atuais e possíveis fornecedores identificados, entramos nas etapas de solicitação de propostas de fornecimento. Com os dados de compras conseguimos mostrar para os fornecedores todo nosso potencial de compra para o próximo ano fiscal da empresa, de setembro de 2019 até agosto 2020.

Para finalizar o processo e melhorar o resultado, a última etapa sempre será a negociação, onde chamamos os fornecedores que apresentaram as melhores propostas e usamos as técnicas de negociação e poder de barganha para conseguir baixar ainda mais a melhor proposta e conseguir um resultado realmente expressivo.

Formalizamos as propostas e todas as condições de compra acordadas nesse momento como forma de selar o acordo comercial. Devido a outras prioridades, contratos junto ao departamento jurídico ainda não foram possíveis nessa fase, mas serão necessários em um curto período, por isso, deixar bem claro o que foi acordado assim como as condições comerciais facilita para a transição para um contrato com validade jurídica.

### 4.4 – Resultados atingidos

Com o esforço de implementação dos novos processos e boas práticas do departamento de compras, já esperamos uma redução de pelo menos 6% e de R\$ 212 349.22 para os próximos 12 meses, na figura 7 podemos verificar os resultados já atingidos.

Categoria	FORNECEDOR	VALOR TOTAL	CLASS ABC	Projeção de gastos nos próximos 12 meses	Resultado	Projeção de economia
Papelaria	Gimba	R\$ 565.366,94	A	R\$ 942.278,23	-6%	-R\$ 56.536,69
Embalagem	Jorsa	R\$ 305.290,16	A	R\$ 359.164,89	0%	R\$ -
Escada	MOVWAG	R\$ 251.016,93	A	R\$ 295.314,04	0%	R\$ -
Segurança	FortSafe	R\$ 162.600,00	A	R\$ 191.294,12	0%	R\$ -
Sacola	Baviplast	R\$ 155.520,00	A	R\$ 210.162,16	-15%	-R\$ 31.524,32
Embalagem	NOVA AUXILIAR	R\$ 137.229,90	A	R\$ 185.445,81	-33,0%	-R\$ 61.288,20
Uniforme	7Point	R\$ 84.132,00	A	R\$ 180.000,00	-35%	-R\$ 63.000,00
Etiqueta	Lotus Convert	R\$ 76.122,55	B	R\$ 102.868,31	0%	R\$ -
Limpeza	Quimsystem	R\$ 64.809,60	B	R\$ 87.580,54	0%	R\$ -
Etiqueta	Rio Branco	R\$ 52.675,44	B	R\$ 71.183,03	0%	R\$ -
Informática	XS PRINT	R\$ 42.740,00	B	R\$ 57.756,76	0%	R\$ -
Equipamentos	Proderg	R\$ 40.503,84	B	R\$ 54.734,92	0%	R\$ -
Informática	MAGAZINE LUIZA S/A	R\$ 39.673,09	B	R\$ 53.612,28	0%	R\$ -
Embalagem	MASTER KING	R\$ 39.128,50	B	R\$ 52.876,35	0%	R\$ -
Etiqueta	Regispel	R\$ 34.959,10	B	R\$ 47.242,03	0%	R\$ -
Papelaria	Kalunga - Televendas	R\$ 32.882,43	B	R\$ 44.435,72	0%	R\$ -
Manutenção	ELOHIM - SR LOURENÇO	R\$ 32.030,00	B	R\$ 43.283,78	0%	R\$ -
Embalagem	São Judas Pfrfitas	R\$ 29.868,43	B	R\$ 40.362,74	0%	R\$ -
Limpeza	RB QUALITY	R\$ 29.801,81	B	R\$ 40.272,72	0%	R\$ -
Segurança	Gunnebo Brasil	R\$ 29.299,55	B	R\$ 39.593,99	0%	R\$ -
Informática	EFP Laser	R\$ 29.250,00	B	R\$ 39.527,03	0%	R\$ -
Etiqueta	Gráfica Vinith	R\$ 28.200,00	B	R\$ 38.108,11	0%	R\$ -
Móveis	Qualimobile 1	R\$ 25.860,50	B	R\$ 34.946,62	0%	R\$ -
			Total	R\$ 3.212.044,17	-7%	-R\$ 212.349,22

Figura 7: Resultados atingidos

Fonte: elaborado pelo autor Pedro Gozzi – Dados da empresa.

#### 4.4.1 – Gimba - Papelaria e limpeza

Fornecedor chave para manutenção das atividades de escritório, abastece diretamente o escritório, centro de distribuição e todas as lojas.

Tivemos de ação para esse item, apenas a análise de todos os gastos nos últimos 12 meses e chamar o fornecedor para mesa de negociação. Com essas ações já conseguimos uma proposta para redução de 6% do custo de compra.

Tivemos outros 2 fornecedores com mesma capacidade de entrega em todos os pontos de venda porém com o desconto obtido no esforço de negociação continuamos com o mesmo fornecedor. Também conseguimos acesso ao sistema do próprio fornecedor de gestão de compras o que otimizou muito o tempo do comprador.

Com o novo valor negociado, o valor projetado para os próximos 12 meses que antes era de R\$ 942.278,23 passa agora a ser R\$ 885.741,54, uma economia de R\$ 56.563,69 para o próximo ano fiscal.

#### 4.4.2 – Nova Auxiliar – Embalagens para transporte, caixas palatizadas.

A empresa utiliza para transporte de materiais entre o centro de distribuição e lojas uma caixa de papelão paletizada, sob medida. Antigamente essas embalagens eram compradas pelo operador logístico e o valor repassado para a nossa empresa.

Com alteração no contrato, passamos a comprar diretamente do fornecedor. A primeira ação foi a análise dos gastos nos últimos 12 meses e a projeção dos gastos para os próximos 12 meses.

Enviamos amostras para outros 2 fornecedores para obtenção de preço e chamamos todos a mesa de negociação, demos exclusividade de compra para o próximo ano e conseguimos os valores de R\$ 84,39 do fornecedor Aparecida e R\$ 75,38 do fornecedor Jorsa, contra R\$ 112,59 do fornecedor atual, Nova Auxiliar.

Com a diferença de preço de 33%, o valor total projetado pode cair de R\$ 185.455,81 para R\$ 124.157,61, uma economia total de R\$ 61.288,20

#### 4.4.3 – 7 point - Uniformes

A empresa tem um código de vestimenta, o qual todos os funcionários no escritório têm que usar uniforme as segundas-feiras, e nas lojas e centro de distribuição o uniforme é obrigatório diariamente.

Fizemos um levantamento e projetamos o consumo anual de uniformes. A projeção para o consumo nos próximos 12 meses é de R\$ 180.000,00 com o nosso fornecedor atual.

Fomos para o mercado e selecionamos 4 fornecedores, na região de Campinas, que é mais próxima do centro de distribuição, podendo assim facilitar na questão de frete e prazo de entrega.

Conforme apresentado na figura 8, podemos ver as diferenças de preços e condições apresentadas pelos concorrentes.

Qde.	Fornecedor Atual	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Concorrente 4
2.000,00	R\$ 36,00	R\$ 26,00	R\$ 27,00	R\$ 39,85	R\$ 32,50
1.000,00	R\$ 108,00	R\$ 65,00	R\$ 68,00	R\$ 75,38	R\$ 98,90
PAGAMENTO	30dd	30dd	30dd	30dd	30dd
PRAZO DE ENTREGA / Pedido Mínimo	30 dias / R\$ 10.000.00	15 dias / R\$ 5.000.00	20 dias / R\$ 5.000.00	3 dia / Não tem	30 dias / R\$ 10.000.00
TOTAL	R\$ 180.000,00	R\$ 117.000,00	R\$ 122.000,00	R\$ 155.080,00	R\$ 163.900,00
Saving Efetivo ( preço anterior)	0%	-35%	-32%	-14%	-9%

Figura 8: Resultados da concorrência

Fonte: dados e orçamento de 2019

Além da redução de custo de R\$63.000,00 e melhora nas condições comerciais, o fornecedor Concorrente 1 tem diversas opções de uniformes que vão de encontro com os uniformes já utilizados nos EUA e México, como bata para gestantes e camisas.

#### 4.4.4 – Baviplast - Sacolas plásticas

As sacolas plásticas são itens de muita importância para as lojas, não só para auxiliar os clientes para carregar as mercadorias compradas, como também são uma forma de marketing, uma vez que os endereços das lojas estão impressos e estão estampados fornecedores que colaboram com uma verba para que isso aconteça.

Todo o material era anteriormente comprado pela agência de comunicação e os custos repassados para a empresa com uma taxa de administração. Dessa forma não havia muitos incentivos para que as condições comerciais fossem trabalhadas.

É um mercado com muita concorrência, dessa forma não foi difícil encontrar fornecedores

próximo ao nosso centro de distribuição, com condições melhores de fornecimento.

O orçamento total para o ano é de R\$ 185.455,81. Conseguimos um fornecedor que apresentou uma proposta, o fornecedor Plastini, que ofereceu 15% de custo a menos para aquisição, podendo trazer assim uma economia de R\$ 31.524,32.

#### 4.4.5 – Aplicação da matriz de Kraljic

Aplicamos o conceito da matriz de Kraljic para que possamos separar as ações que teremos com cada grupo de fornecedores, de acordo com a matriz podemos tomar a decisão de qual estratégia iremos ter, desde estreitar a parceria até a prática de leilões para compra de material.

Categoria	FORNECEDOR	CLASS ABC	Importância de compra (impacto financeiro)	Complexidade do mercado fornecedor	Quadrante da Matriz de Kraljic
Papelaria	Gimba	A	Alto	Baixa	Alavancável
Embalagem	Jorsa	A	Alto	Alto	Estratégico
Escada	MOWAG	A	Alto	Alto	Estratégico
Segurança	FortSafe	A	Alto	Alto	Estratégico
Sacola	Baviplast	A	Alto	Baixa	Alavancável
Embalagem	NOVA AUXILIAR	A	Alto	Alto	Estratégico
Uniforme	7Point	A	Alto	Baixa	Alavancável
Etiqueta	Lotus Convert	B	baixo	Alto	Crítico ou gargalo
Limpeza	Quimsystem	B	baixo	Baixa	Não crítico
Etiqueta	Rio Branco	B	baixo	Baixa	Não crítico
Informática	XS PRINT	B	baixo	Baixa	Não crítico
Equipamentos	Proderg	B	baixo	Baixa	Não crítico
Informática	MAGAZINE LUIZA S/A	B	baixo	Baixa	Não crítico
Embalagem	MASTER KING	B	baixo	Baixa	Não crítico
Etiqueta	Regispel	B	baixo	Baixa	Não crítico
Papelaria	Kalunga - Televendas	B	baixo	Baixa	Não crítico
Manutenção	ELOHIM - SR LOURENÇO	B	baixo	Baixa	Não crítico
Embalagem	São Judas Pirafitas	B	baixo	Baixa	Não crítico
Limpeza	RB QUALITY	B	baixo	Baixa	Não crítico
Segurança	Gunnebo Brasil	B	baixo	Baixa	Não crítico
Informática	EFF Laser	B	baixo	Baixa	Não crítico
Etiqueta	Gráfica Vinith	B	baixo	Baixa	Não crítico
Móveis	Qualimobile 1	B	baixo	Baixa	Não crítico

Figura 9: Tabela para definição da Matriz de Kraljic

Fonte: elaborado pelo autor Pedro Gozzi – Dados da empresa

Para os fornecedores estratégicos, onde o fornecedor tem produtos personalizados da empresa, com alta dificuldade para substituição, a ação que iremos utilizar é estreitar a parceria e o relacionamento com o fornecedor.

Quando o fornecedor é Crítico ou Gargalo, ele tem um baixo impacto financeiro, porém produtos personalizados para nossa operação, sendo assim temos dificuldades de substituição. Nesse caso temos que minimizar o risco, tentar encontrar pelo menos mais um fornecedor e distribuir as compras.

Para os fornecedores que o volume de compras gera um grande impacto financeiro, porém seus produtos são fáceis de encontrar, produtos de prateleira, substituíveis ou sem muita sofisticação, classificamos como Alavancável. Para esses fornecedores a ação é negociação e busca no mercado por fornecedores onde nosso volume de compras pode ajudar na negociação.

Os fornecedores não críticos, onde tem baixo impacto financeiro, com produtos de mercado,

fáceis de encontrar no mercado, a ação é tentar o máximo possível a automação no ressuprimento, fechar contratos e reduzir o custo operacional.

## 5. CONCLUSÃO

Os conceitos apresentados nesse trabalho foram aplicados na empresa. Aplicamos os conceitos de curva ABC, organizamos a projeção para o próximo ano fiscal, contatamos concorrentes, analisamos as propostas e negociamos novos preços. Efetivamos todo o processo em 4 fornecedores, onde a projeção para o próximo ano de custos de aquisições era de R\$ 1.517.886,21. De acordo com os processos realizados, podemos ter uma economia de R\$ 212.349,22, 14% do total projetado.

Considerando a média de 14% de economia e projetando para todos os fornecedores A e B, onde o custo projetado para o próximo ano fiscal é de R\$ 3.212.044,17, podemos ter uma economia de aproximadamente R\$ 450.000,00.

O valor projetado de economia, mantendo a média de 14%, significa uma redução de 0,3% em relação ao faturamento da empresa, melhorando assim o resultado e justificando o investimento em um departamento de compra centralizado, treinado e com processos bem definidos.

Dessa forma, podemos afirmar que todos os objetivos do trabalho foram atingidos e que as práticas estruturadas de um departamento de compras podem melhorar os resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIM, Cilene. **Strategic Sourcing**. São Paulo: Inlacce, 2016.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2016

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimento e logística**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos - Planejamento Implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2000.

MITSUTANI, Claudio. Gerenciamento de categorias de compra. Mundo Logística. São Paulo, v. 37. P. 90-98, 2013

MITSUTANI, Claudio (Org.) et tal. **Compras Estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

O ADMINISTRADOR, Classificação de materiais. Disponível em:  
<http://oadministradormoderno.blogspot.com/2011/11/classificacao-de-materiais.html>

Acesso em: 13-agosto-2019

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves et al. **Gestão de custos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.